

## Omdømmet er virksomhedens stærkeste værdipapir

**Anmeldelse af: Essentials of corporate communication – implementing practices for effective reputation management**

**Anmeldt af Peter Gade Stendal, konsulent hos Reputation Institute**

Kommunikationslandskabet ændrer sig i disse år. Medierne og politikernes krav til virksomhederne om synlighed og samfundsansvar stiger, og konsekvensen er, at virksomhederne i fremtiden skal involvere sig mere i samfundet og indgå i dialog med flere stakeholders end tidligere. Hvis virksomhederne ikke gør det, vil de tabe konkurrencen om kapital og medarbejdere, og de vil miste deres "license to operate." Alt tyder på, at fremtidens mest succesrige og attraktive virksomheder bliver dem, der er i stand til at opbygge et stærkt omdømme for virksomheden. Den seneste bog af det akademiske makkerpar Cees van Riel & Charles Fombrun giver en værdifuld introduktion til omdømmebegrebet som er omdrejningspunktet for virksomhedskommunikation i disse år.



### Omdømmet bliver vigtigere

I takt med at opmærksomheden mod virksomhedernes indflydelse på samfundet stiger, vil flere og flere virksomheder blive trukket ind i offentlighedens søgelys og blive synlige for flere stakeholdergrupper. Det skaber et behov for en mere sammenhængende og lydhør kommunikation, som tager udgangspunkt i virksomhedens omdømme. Virksomhedernes svar på ændringen i kommunikationslandskabet bør være at udbygge deres overordnede virksomhedskommunikation og formulere mere sammenhængende og integrerede strategier for at styre deres overordnede omdømme.

Steen Reeslev er kommunikationsdirektør for Danske Bank og kommende kommunikationsdirektør for A.P. Møller Mærsk. Han ved om nogen, hvad det vil sige at være udsat for stadig større opmærksomhed fra medier, borgere og politikere. I forbindelse med sit opsigtsvækkende jobskifte udtalte han for nylig: ["Den vigtigste opgave som kommunikationschef er overordnet set at sørge for at virksomhedens omdømme er så godt som muligt, og det overordnede mål er, at man forstår sin målgruppe."](#)

### Danske Bank går foran

Danske Bank er et godt eksempel på en virksomhed, som over de seneste år har arbejdet målrettet med at opbygge og udvikle et stærkt omdømme. Over de seneste år er det lykket ham at ændre opfattelsen af Danske Bank fra at være en gebyrgrib til at være den mest professionelle udbyder af bankservice. Og han har været med til at opbygge et af de mest solide CSR-programmer i dansk erhvervsliv. Danske Bank må siges at have taget udfordringen om samfundsansvar alvorligt, da de for nylig proklamerede at de vil være Co2-neutrale med udgangen af 2009.

### A.P. Møller Mærsk opruster

Nu er turen kommet til A.P.Møller Mærsk. A.P.M.M. står i dag i samme situation som Danske Bank stod i for fem år siden. A.P.M.M. har et stærkt brand hos kunderne som ved, at de kan forvente rettidig omhu i alle leveringer, og det er en eftertragtet arbejdsplads pga. sin professionalismisme. Men samfundsindsatsen halter stærkt bagefter, og A.P.M.M. står overfor en kæmpeudfordring med at legitimere deres Co2-udledning som er blandt de største i Danmark. Ansættelsen af Steen Reeslev fra Danske Bank tyder på at A.P.Møller Mærsk er vågnet op og har indset, at et stærkt omdømme er afgørende for virksomhedens succes i fremtiden.

### Hvad er omdømmeledelse?

Men hvori består en virksomheds omdømme, og hvor adskiller det nye fokus på omdømmet sig fra tidligere virksomhedskommunikation? En af de bedste introduktioner til omdømmeledelse og virksomhedskommunikation

finder man i *Essentials of corporate communication*, (2007). Forfatterne er de to professorer Cees van Riel og Charles Fombrun som har skrevet om virksomhedskommunikation i over 20 år. I deres seneste bog præsenterer de en state-of-the-art forståelse for virksomhedskommunikation og forklarer hele processen omkring opbygningen af et stærkt omdømme. Det vigtigste at forstå i forbindelse med omdømmeledelse er at omdømmeledelse er en bredere og mere langsigtet indsats end marketingsindsatsen, og at omdømmeledelsen er mindst lige så værdifuld som marketingsindsats fordi den er med til at sikre virksomhedens succes i det lange løb. Med udgangspunkt i bogen *Essentials of corporate communication* forklarer resten af denne artikel forskellen mellem marketing og omdømmeledelse og præsenterer grundelementerne i en virksomheds omdømme.

### Marketing vs. virksomhedskommunikation

Man ser ofte, at den eneste kommunikation mindre virksomheder har, er marketingskommunikationen. Marketing-kommunikation fokuserer på at drive salget af virksomhedens produkter via product branding, mediereklamer og direct mails. Marketing tilfredsstiller altså især én stakeholdergruppes ønsker, nemlig kundernes ønske om et unikt produkt, som de kan identificere sig med.

Men jo større og jo mere synlige virksomhederne bliver, jo større bliver behovet for at udvikle andre typer kommunikation. Det drejer sig om intern kommunikation til medarbejderne, PR til medierne og finansiel kommunikation til investorerne. Når kompleksiteten i virksomhedens aktiviteter og kommunikation således stiger, så opstår der et behov for en overordnet kommunikationsplatform, som kan give en fælles retning til de forskellige kommunikationstyper. Og her træder virksomhedskommunikation ind som den disciplin, der har ansvaret for at udforme en fælles strategisk platform for virksomhedens samlede kommunikation. Marketing er altså kun en del af den samlede virksomhedskommunikation og bør indrette sig efter de strategiske valg som ligger indlejret i virksomhedens kommunikationsplatform.

### Produkt brand vs. virksomhedsomdømme

Virksomhedens kommunikationsplatform skal sikre, at al kommunikation bidrager til at opbygge sunde relationer til virksomhedens forskellige stakeholdergrupper. Sunde relationer er med til over tid at opbygge det omdømme, som skal appellere til de forskellige stakeholdergrupper og give dem lyst til at investere i virksomheden, arbejde for virksomheden, købe dens produkter og generelt støtte og legitimere virksomheden i tale og handling. Hvor marketing primært skaber kortsigtet omsætning via product branding, så opbygger virksomhedskommunikation altså et omdømmemæssig kapital, som over længere tid sætter virksomheden i stand til at tiltrække kapital, arbejdskraft, råmaterialer og legitimitet.

### Virksomhedens fortælling er kernen

Det er kommunikationsplatformen som skal sørge for, at der opbygges omdømmemæssig kapital via stringens i alle typer kommunikation. Platformen er som sagt en strategisk position som en virksomhed vælger at indtage, når den præsenterer sig for interne og eksterne iagttagere. Det er oftest mest hensigtsmæssigt at formulere positionen som en fortælling, der omfatter virksomhedens historie, mission, strategi og kultur. Fortællingens form i sig selv er med til at skabe sammenhæng og mening, og fortællinger har også den fordel at de appellerer stærkt i kraft af deres spændingsmoment. Der eksisterer en række krav til den gode virksomhedsfortælling. Den skal være både relevant, realistisk, sammenhængende og invitere de forskellige stakeholders til dialog.

Endvidere indeholder den oftest ét af følgende tre temaer:

- **Aktivitets-temaet** fokuserer på virksomhedens kerne-aktivitet eller kerneforretning. E-Bay står således for online handel, Sun Microsystems for netværksteknologi og Shell for energi.
- **Udbytte-temaet** fokuserer på det udbytte som stakeholders kan forvente at opleve som følge af virksomhedens aktiviteter. Sony's udbyttetema er at levere underholdning, Dell skærer omkostningerne ned, og Bridgestone giver høj dæk-performance.
- **Følelsetemaet** fokuserer i stedet på følelser. Volvo forsøger at skabe et følelsemæssigt bånd til sine stakeholders via følelsen af sikkerhed, medicinalfirmaet Pfizer via liv og vitalitet og Johnson & Johnson via temaet moderskab.

### Hvad driver stakeholdergrupperne?

For at virksomhedens fortælling opfattes som realistisk skal alle stakeholdergrupper kunne genkende virksomheden i fortællingen, og de skal kunne finde et svar på deres egne spørgsmål og bekymringer i fortællingen. Det er derfor nødvendigt, at virksomheden kender sine stakeholdergrupper og ved, hvad der driver hver enkelt af dem til at agere som de gør. Først når virksomheden kender sin stakeholders, er den i stand til at henvende sig til dem og adressere deres bekymringer.

A.P. Møller Mærsk nyder stor opmærksomhed, men den opmærksomhed kan hurtigt blive til en ulempe, hvis ikke virksomheden formår at tilfredsstille kravene fra de mange forskellige stakeholdergrupper. Stakeholders er her først og fremmest kunderne, som ønsker transport til tiden uden tab, investorer som ønsker afkast på deres investering og medarbejdere som ønsker en god arbejdsplads. Udenfor denne kreds af primære stakeholders findes de ikke-statslige aktivistgrupper og borgere som kræver at A.P.M.M. spiller efter reglerne, betaler skat, ikke forurener og støtter gode formål. Disse stakeholders påvirker igen det politiske beslutningssystem, som gerne vil imødekomme deres vælgere, og politikerne kræver derfor, at A.P.M.M. kan forsikre at de spiller efter reglerne.

### Hvordan måler man virksomhedskommunikation?

Alle disse ønsker og krav fra stakeholders skal virksomheden imødekomme i sin daglige kommunikation, og det er netop udfordringen at formulere en enkelt og sammenhængende kommunikationsplatform, som samtidig inkorporerer diversiteten af krav og ønsker. Det kræver en dyb indsigt i, hvad der driver hver enkelt stakeholdergruppe til at agere, som den gør. Disse drivers er oftest ganske forskellige fra virksomhed til virksomhed, og derfor kræver det hver gang en grundig analyse af, hvordan stakeholdergrupperne opfatter virksomheden og dens kommunikation.

En af styrkerne ved *Essentials of corporate communication* er dens insistens på, at hvis du ikke kender dine stakeholdergrupper, kan du ikke kommunikere korrekt til dem. Og hvis du ikke kan måle din kommunikationsindsats, kan du heller ikke tilpasse den, så du kommunikerer korrekt i fremtiden. Derfor præsenterer og vurderer bogen også en lang række af forskellige metoder til at måle stakeholder perceptions og effekten af kommunikationsindsatsen. Bogen er således relevant for de mange professionelle kommunikationsfolk som ofte spørger sig selv, hvordan man egentligt kan måle effekten af det, man går og laver til hverdag.

### Til ledere og kommunikationsfolk

Bogen anbefales til alle, kommunikationsfolk som ledere, der ønsker en dybere forståelse af, hvilke kommunikationsudfordringer store virksomheder står overfor i fremtiden, og hvilken rolle virksomhedens omdømme spiller i at skabe succes i fremtiden.

På "Mannaz-barometeret" vurderer jeg bogen til 8.

Cees B.M. van Riel & Charles J. Fombrun: *Essentials of corporate communication*. Routledge 2007. 306 sider, 26 £ hos Amazon.co.uk.



### Om forfatteren

Peter Gade Stendal er konsulent hos Reputation Institute der kortlægger virksomheders omdømme og tilbyder rådgivning om omdømmestrategi. Reputation Institute er en international konsulentvirksomhed med kontorer i New York, København, Madrid, Beijing, Johannesburg, Sao Paulo og Rio De Janeiro og partnerskaber i mere end 15 lande.



### Sådan kommer du videre

Har du kommentarer til artiklen eller forfatteren, er du velkommen til at [sende en mail](#).

Direkte link til denne side:

<http://www.mannaz.com/Mail.asp?MailID=182&TopicID=1991>

---

© 2008 Mannaz A/S | Copenhagen | London | Brussels | Berlin | Tel. +45 4517 6000 | Fax +45 4517 6001 | Email: [info@mannaz.com](mailto:info@mannaz.com)